

IWW-Studienprogramm

Grundlagenstudium

Modul 6 Controlling

von

Univ.-Prof. Dr. Jörn Littkemann

Lehrziele

Aufbau des Studientextes

Ziel des Moduls ist die Vermittlung von *Grundlagenkenntnissen im Controlling*. Zunächst wird der konzeptionelle Aufbau des Faches Controlling innerhalb der Betriebswirtschaftslehre kurz beschrieben und der Stellenwert einer effizienten Planung und Kontrolle von ökonomischen Prozessen in der Unternehmenspraxis verdeutlicht. Im Zuge dessen findet eine Abgrenzung des Begriffes Controlling und die Erläuterung der damit verbundenen Aufgaben statt.

Anschließend wird sich ausführlich mit ausgewählten, in der *Praxis* häufig angewandten *Instrumenten des Unternehmenscontrollings* befasst. Dabei werden die Funktionsweisen sowie Stärken und Schwächen der einzelnen Instrumente in zahlreichen Praxisbeispielen anhand einer durchgängigen *Fallstudie* dargelegt. Der Studientext folgt hierbei einem systematischen Konzept: Für jedes spezifische Controllingproblem werden Ihnen zunächst die

wichtigsten Konzepte, Modelle und Verfahren zu einer möglichen Lösung aufgezeigt, anschließend werden diese in Fallbeispielen ausführlich dargestellt und erläutert sowie daraus ableitend deren Stärken und Schwächen erörtert. Die Fallbeispiele beziehen sich ausschließlich auf das fiktive Unternehmen der Morgengenuss GmbH, deren Rahmendaten Ihnen eingangs bereits vorgestellt wurden.



Nach gründlichem Durcharbeiten dieses Moduls sollten Sie dazu befähigt sein, ausführlich *Auskunft* darüber zu geben,

- ❖ was man unter Controlling versteht,
- ❖ welches die wichtigsten Aufgaben des Controllings sind,
- ❖ welche Instrumente (Verfahren, Methoden etc.) zur Erfüllung ausgewählter Controllingaufgaben herangezogen werden können und
- ❖ welche Möglichkeiten sowie Grenzen mit dem Einsatz der hier vorgestellten Controllinginstrumente in der Unternehmenspraxis verbunden sind.

Ferner sollten Sie in Grundzügen *erläutern* können, was man unter folgenden Begriffen versteht:

- ❖ strategisches und operatives Controlling,
- ❖ Planung und Kontrolle,
- ❖ Controllingsystem,
- ❖ Controllinginstrument,
- ❖ Kennzahlen,
- ❖ Controllingtypologie sowie
- ❖ Kontextabhängigkeit des Controllings.

Kontrollfragen

Am Ende des Moduls finden Sie zu den *einzelnen Kapiteln* zahlreiche Kontrollfragen, die Sie bitte zur Überprüfung Ihres Lernfortschrittes in Eigenregie bearbeiten. Zudem stellt die Bearbeitung der Kontrollfragen eine Wiederholung des Stoffes dar und dient somit als vorbereitende Übung auf die Abschlussprüfung. Die Antworten zu den Kontrollfragen finden Sie an den entsprechenden Stellen im vorliegenden Studientext.

Ergänzendes Lehrmaterial

Zur Vertiefung oder auch Ergänzung des Studientextes stehen Ihnen einige *Lehrvideos* zum Controlling von Prof. Dr. Littkemann auf seinem YouTube-Kanal zur Verfügung, der über seine Lehrstuhlhomepage aufrufbar ist. Ausgewählte Lehrinhalte sind auch als *Podcast* bei den gängigen Anbietern zu finden.

Darüber hinaus können Sie sich über die App „*BWL Champion*“ sozusagen „spielerisch“ Grundlagenkenntnisse der Betriebswirtschaft aneignen. Die App ist kostenlos sowohl über Android als auch über iOS verfügbar, zudem auch als werbefreie Premiumversion mit Zusatzfunktionen kostengünstig erhältlich.

Übungsaufgaben und Abschlussklausur

Das vorliegende Modul ist obligatorischer Bestandteil des Grundlagenteils mehrerer Studienangebote des IWW und kann im Rahmen der *Grundlagenklausur „Rechnungswesen und Finanzen“* abgeschlossen werden. Zur Klausurvorbereitung steht Ihnen neben der Bearbeitung des Studientextes sowie des Austausches mit Ihren Kommilitonen und Kommilitoninnen im *IWW-Forum* umfangreiches *Übungsmaterial* zur Verfügung:

- ❖ Auf der Homepage des IWW finden Sie zum Downloaden mehrere *Musterklausuren*, die Sie als Übungsmaterial zur Prüfungsvorbereitung nutzen können. Ebenfalls sind dort die jeweiligen Lösungshinweise bereitgestellt.
- ❖ Ergänzende Übungsaufgaben mit Lösungshinweisen finden Sie überdies im *IWW Aufgabentrainer*.
- ❖ Darüber hinaus dient Ihnen die Bearbeitung der *Einsendearbeiten* als Klausurvorbereitung.
- ❖ Sollten Sie darüber hinaus noch weiteres Übungsmaterial benötigen, seien Ihnen die kostengünstigen Bände zu „*Übungen im Controlling*“ empfohlen, die im Online-Verlag Books on Demand (BoD) in Norderstedt erschienen sind.

Konkrete Hinweise zu möglichen *Schwerpunkten* der jeweils nächsten Klausur können Sie – in der Regel ein bis zwei Monate vor dem Klausurtermin – über den *IWW Online Campus* auf der Homepage des IWW abrufen.

●●● Textprobe ●●●

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
Das Fallbeispiel der Morgengenuss GmbH	4
Literaturhinweise	7
Lehrziele	8
Der Autor des Moduls	10
Inhaltsverzeichnis.....	11
Abbildungsverzeichnis.....	12
1 Einführung in das Controlling	15
2 Zum Grundverständnis des Controllings	20
2.1 Controlling als Funktion.....	20
2.1.1 Aufgaben des strategischen und operativen Controllings	20
2.1.2 Aufgaben der Planung und Kontrolle	23
2.1.3 Aufgaben des Betriebens eines Controllingssystem	25
2.1.4 Ansatzpunkte für ein wirkungsvolles funktionales Controlling.....	27
2.2 Controlling als Instrument	29
2.2.1 Überblick über die wichtigsten Controllinginstrumente.....	29
2.2.2 Kennzahlen als Controllinginstrumente	31
2.2.3 Ansatzpunkte für ein wirkungsvolles instrumentenorientiertes Controlling	32
2.3 Controllingtypologie und Kontextabhängigkeit.....	33
2.3.1 Vorbemerkung.....	33
2.3.2 Der Einfluss der Unsicherheit auf das Controlling.....	33
2.4 Fazit.....	35
3 ABC-Analyse	36
3.1 Konzeption und Anwendung	36
3.2 Fall: ABC-Analyse für die Morgengenuss GmbH.....	39
3.3 Kritische Würdigung	43
4 Lieferantenanalyse.....	45
4.1 Konzeption und Anwendung	45
4.2 Fall: Lieferantenanalyse für die Morgengenuss GmbH	51
4.3 Kritische Würdigung	56
5 BCG-Produkt-Portfolio	58
5.1 Konzeption und Anwendung	58
5.2 Fall: BCG-Portfolio für die Morgengenuss GmbH.....	63
5.3 Kritische Würdigung	73
Stichwortverzeichnis	75
Eigene Notizen:	78

●●● Textprobe ●●●

2 Zum Grundverständnis des Controllings

2.1 Controlling als Funktion

2.1.1 Aufgaben des strategischen und operativen Controllings

Die Unterstützungsfunktion des Controllings erfolgt sowohl im Hinblick auf die strategische als auch im Hinblick auf die operative Unternehmensführung.

Ziele des strategischen Controllings

Als oberstes Unternehmensziel gilt im Allgemeinen die *nachhaltige Sicherung der Unternehmensexistenz*. Dies bedeutet, das Unternehmen auf Dauer gegenüber Veränderungen des Unternehmensumfeldes und dadurch mitbedingten Veränderungen im Unternehmen anpassungsfähig zu gestalten. Externe Chancen und Risiken sollen erkannt und mit Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeglichen werden, damit ein optimaler Deckungsgrad von unternehmerischen Stärken mit umfeldbedingten Chancen besteht (sogenannte *Erfolgspotenziale*). Der hierbei zugrunde liegende Controllingbereich ist das *strategische Controlling*.

Ziele des operativen Controllings

Aus dem obersten Unternehmensziel der Sicherung der Unternehmensexistenz lassen sich die Unterziele Gewinn und Liquidität ableiten. Der *Gewinn* ist Zielgröße der Bilanz- und Erfolgsrechnung des externen Rechnungswesens und der einfachen sowie erweiterten Kosten- und Leistungsrechnung des internen Rechnungswesens. Die Finanzierungsrechnung mit der Zielgröße Cashflow und die Finanzrechnung mit der Barliquidität konkretisieren das Oberziel *Liquidität*. Das *operative Controlling* dient hauptsächlich der Erreichung des Gewinnziels. Es hat *Rechnungsverantwortung*. Die Daten des Rechnungswesens werden mit der Absicht erfasst und ausgewertet, um Aussagen über Gewinn oder Wirtschaftlichkeit zu treffen. Das operative Controlling vertritt vornehmlich das *erfolgswirtschaftliche Denken*. Demgegenüber fällt die Erreichung des Liquiditätsziels in der Regel in die Hände des zur finanziellen Führung des Unternehmens gehörenden *Treasurements*. Das *Treasurement* (synonym: die *Finanzwirtschaft*) hat Realisationsverantwortung. Es ist zuständig für Planung und Disposition der Zahlungsströme unter dem Liquiditätskriterium. Es vertritt somit das *finanzwirtschaftliche Denken* in der Unternehmung. In zunehmendem Maße werden allerdings auch die finanzwirtschaftlichen Daten – insbesondere Cashflow-Rechnungen – zu Controllingzwecken ausgewertet.



Bild: KRIemer / Pixabay

2.2 Controlling als Instrument

2.2.1 Überblick über die wichtigsten Controllinginstrumente

Ein Instrument ist ein Hilfsmittel bei der Erfüllung einer Aufgabe. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht sind damit Vorgehensweisen zur Lösung unterschiedlich detaillierter, ökonomisch orientierter Auf-

Begriff des
Controllinginstrumentes



gaben und nicht die dabei eingesetzten technischen Hilfsmittel, wie z. B. EDV-Anlagen, gemeint. Controllinginstrumente sind somit alle *methodischen Hilfsmittel*, die zur *Erfüllung von Controllingaufgaben* herangezogen werden können. Diese Definition des Begriffes Controllinginstrument ist bewusst weit gefasst. Denn der Einsatz von Controllinginstrumenten hängt stark von den *individuellen Gegebenheiten* innerhalb eines Unternehmens ab. Hierbei spielen nicht nur die funktionalen, institutionalen und prozessorientierten Aspekte des Controllingsystems eine Rolle, sondern es ist zudem der gesamte unternehmensinterne sowie -externe Kontext bei der Gestaltung zu berücksichtigen.

Nichtsdestotrotz finden sich in den einschlägigen Standardwerken zum Controlling² zahlreiche Vorschläge zur Systematisierung von Controllinginstrumenten. Beispiele hierfür sind Einteilungen der Controllinginstrumente nach ihrer Verwendung

Systematisierung von
Controllinginstrumenten

- in der *Planungshierarchie* (strategische und operative Instrumente),
- im *Zielbildungs- und Entscheidungsprozess* (Instrumente der Problemerkennung, Zielformulierung, Alternativenbildung, Bewertung/Auswahl),
- im *Informationsversorgungsprozess* (Instrumente der Informationsbedarfsermittlung, -beschaffung und -aufbereitung, -übermittlung),
- nach der *Quantifizierbarkeit* (quantitative, semi-quantitative und qualitative Instrumente) sowie
- nach *Objektbereichen* (funktions- bzw. teilbereichsorientierte und schnittstellenorientierte, auf mehrere Organisationseinheiten bzw. das Gesamtunternehmen bezogene Instrumente).

●●● Textprobe ●●●

2.3 Controllingtypologie und Kontextabhängigkeit

2.3.1 Vorbemerkung

Das Erscheinungsbild des Controllings differiert von Unternehmen zu Unternehmen. Die Ausprägungen der in den vorhergehenden Abschnitten vorgestellten Gestaltungsdimensionen hängen von einer Reihe unternehmensinternen und -externen Kontextfaktoren ab. Beispielsweise ergeben sich in Abhängigkeit von der Unternehmensunsicherheit als bedeutender bei der Gestaltung des Controllingystems zu beachtender Einflussfaktor unterschiedliche Controllingtypen. Die *Unsicherheit der Umwelt* lässt sich zumeist anhand der folgenden Kriterien bestimmen:

Kontextabhängigkeit des Controllings am Beispiel der Umweltunsicherheit

- Bestimmbarkeit und Abgrenzbarkeit des Kundenkreises,
- Konstanz des Kundenverhaltens, Kundentreue,
- wechselnde Schwerpunkte der Inanspruchnahme unterschiedlicher Unternehmensleistungen,
- unstetige Veränderungen der Volumina der in Anspruch genommenen Leistungen,
- Konkurrenzsituation: Zahl, Marktanteile, Aggressivität, Spezialisierung, Schnelligkeit der Wettbewerber,
- technologische Dynamik sowie
- Fluktuation des Personals.

2.3.2 Der Einfluss der Unsicherheit auf das Controlling

Generell lässt sich folgern, dass mit steigender Unsicherheit der Bedarf nach systematischer Informationsgewinnung, -aufbereitung und -verarbeitung wächst. Damit nehmen auch die charakteristischen Aufgaben des Controllings zu. Bei der im Folgenden dargestellten *Controllingtypologie* werden drei idealtypische Situationen der Unsicherheit unterschieden: Die Situation „geringer“, „mittlerer“ und „hoher“ Unsicherheit.

Beispiel für eine Controllingtypologie

In der Situation *geringer Unsicherheit* ist *Planung kaum notwendig*. Die Spezialisierung und Divisionalisierung im Unternehmen sind gering. Auch der entsprechende Koordinationsbedarf zwischen den Funktions- bzw. Teilbereichen ist niedrig ausgeprägt. Welche Auf-

Der Controller oder die Controllerin als „Registrator“ bzw. „Registratorin“



Bild: Efraimstochter / Pixabay

gaben hat der Controller oder die Controllerin in der Situation geringer Unsicherheit? Er oder sie ist im Zweifel ein/e vergangenheitsorientierte/r „Verwalter/in von Informationen“. Seine oder ihre wesentlichen Funktionen liegen in der Beschaffung, Verarbeitung und Verwertung der Daten der Buchhaltung und des Berichtswesens. Dieser Controllertyp wird als „Registrator“ bzw. „Registratorin“ bezeichnet.

Der Controller oder die Controllerin als „Navigator“ bzw. „Navigatorin“

Anders in der Situation *mittlerer Unsicherheit*: *Planung ist notwendig und auch möglich*. Es ist zumindest möglich, die Bereiche der Unsicherheit zu markieren und den Streubereich zukünftiger Daten einzugrenzen. Die Spezialisierung und die Divisionalisierung im Unternehmen sind noch überschaubar. Der Koordinationsbedarf zwischen den unternehmerischen Abteilungen ist noch begrenzt. In dieser Situation ist der Controller oder die Controllerin nach wie vor verpflichtet, die vergangenheitsbezogenen Daten ordnungsgemäß zu verwalten. Seine oder ihre eigentliche Aufgabe findet er oder sie aber darin, den Planungsprozess zu steuern, die Urdaten aus den operativen Bereichen zusammenzutragen, diese Daten zu koordinieren und den betroffenen Instanzen regelmäßig über die tatsächlich erzielten Werte Bericht zu erstatten. Der Controller oder die Controllerin in dieser Situation wird als „Navigator“ bzw. „Navigatorin“ bezeichnet.



Der Controller oder die Controllerin als „Kordinator“ bzw. „Kordinatorin“

Wieder anders in der Situation *hoher Unsicherheit*: *Planung ist notwendig, aber nur partiell möglich*. Einzelne Planungsbereiche entziehen sich jeder Prognose. Andere Bereiche oder Aktionen werden allenfalls in komplexen Szenarios auf ihre Konsequenzen hin durchgespielt. Auch das ist Planung, auch wenn sie weit über das hinausgeht, was mit einem Formularsatz erfasst wird. In wiederum anderen Sektoren wird man die Unsicherheit vielleicht noch weiter eingrenzen können. Die Spezialisierung und Divisionalisierung im Unternehmen ist hoch. Daher ist auch der Koordinationsbedarf zwischen den Unternehmensbereichen beachtlich. Wo aber die Prognose so extrem unsicher ist, werden andere Techniken der Koordination ein höheres Gewicht verlangen, als ausgerechnet eine aufwendige Formalisierung und „Formularisierung“



von ohnehin zweifelhaften Daten. In dieser Situation ist zu partizipativem Management zu raten, das in der Lage ist, auf die hohe Unsicherheit des Marktes flexibel, zugleich aber auch im Sinne des Unternehmensziels zu reagieren. Dem Controller oder der Controllerin obliegen in dieser Situation folgende Aufgaben: Nach wie vor ist er oder sie zuständig für die Verwaltung vergangenheitsbezogener Daten und für das Berichtswesen. Er oder sie hilft planen, wo dieses noch möglich und sinnvoll

ist. Er oder sie koordiniert insbesondere die Verbesserung der Querinformation. Seine oder ihre Aufgabe liegt eher darin, den Fluss aktueller Informationen zwischen den Abteilungen aufrecht zu erhalten, als darin, diese divergierenden Aktivitäten in einer Planung einzufangen. Die wesentliche Funktion des Controllers oder der Controllerin ist es, die Unternehmensleitung in der Koordinationsarbeit zu unterstützen. Sei es, dass er oder sie systematisch die Daten der einzelnen, spezialisierten und divisionalisierten Bereiche sammelt und an die Unternehmensleitung weiter-

Textprobe

4 Lieferantenanalyse

4.1 Konzeption und Anwendung

Zweck einer *Lieferantenanalyse* im Rahmen des Beschaffungscontrollings ist es, bei der Planung der Bezugsquellen jene Lieferanten



Bild: henryleester / Pixabay

herauszufiltern, die unter Berücksichtigung

der unternehmensinternen Verbrauchsdaten am besten dazu geeignet sind, die zur Produktion notwendigen Güter in der richtigen Art und Weise und in ausreichender Menge mit möglichst geringen Kosten zur Verfügung zu stellen. Dabei können neben den Kriterien *Güterqualität, lieferbare Menge, Preis* und *Lieferkosten* auch Kriterien, die die Lieferanten selber betreffen, von Bedeutung sein.

So ist es wenig sinnvoll, mit Anbietern zusammenzuarbeiten, die Produkte mit einer guten Qualität zu einem günstigen Preis liefern können, wenn ihnen ansonsten aber die nötige Zuverlässigkeit fehlt. Steht aufgrund mangelhafter Zuverlässigkeit beispielsweise bei der Lieferung eines A-Gutes die Produktion still, so können die Betriebsunterbrechungskosten sehr schnell die günstigen Einkaufskonditionen überkompensieren.

Filterung der „richtigen“ Lieferanten als Zweck einer Lieferantenanalyse

Typische Fragen, die ein Unternehmen bei der *Auswahl von Lieferanten* klären muss, sind:

- ❖ Kann der Lieferant in der benötigten Qualität liefern?
- ❖ Kann er oder sie die benötigte Menge liefern?
- ❖ Sind die Waren bis zum Zeitpunkt des Bedarfs lieferbar?
- ❖ Kann er oder sie auf Anforderung kurzfristig liefern?
- ❖ Ist der geforderte Preis inklusive Skonti, Rabatte und Boni günstig?
- ❖ Wie hoch sind die Transportkosten für die Bereitstellung am richtigen Ort?
- ❖ Wie zuverlässig liefert der Anbieter?
- ❖ Welche zusätzlichen Leistungen bietet der Lieferant (z. B. Beratung, Finanzierung, zusätzliche Nachbesserungsleistungen etc.)?
- ❖ Gibt es Auswirkungen von dritter Seite auf die Lieferantenleistung (z. B. Importbeschränkungen oder Zölle)?

Typische Fragen zur Lieferantenauswahl

Voraussetzung für das Aufspüren des für die Unternehmenszwecke „besten“ Lieferanten ist es, eine möglichst breite Basis an potenziellen Lieferanten zur Verfügung zu haben, die im Hinblick auf ihre

Eigenschaften miteinander verglichen werden können. Zu diesem Zweck ist es sinnvoll, Bezugsquellen zu ermitteln und in einem *Bezugsquellenverzeichnis* anzulegen. In einem solchen Bezugsquellenverzeichnis können die potenziellen Lieferanten mit den wichtigsten Daten erfasst werden. Die einzelnen Bezugsquellen können dabei beispielsweise aus speziellen Lieferantenkatalogen, Adress- und Telefonbüchern, Messepublikationen, Anzeigen in (Fach-)Zeitschriften

Bezugsquellenverzeichnis zur Erfassung potenzieller Lieferanten

und dem Internet ermittelt werden. Ebenfalls können von Dritten aufgelegte Bezugsquellenverzeichnisse genutzt werden. Um eine solche Basis potenzieller Lieferanten zu schaffen, fallen allerdings Kosten für die Suche nach diesen an, die sich nicht in jedem Fall durch geringere Preise bzw. Lieferkosten kompensieren lassen. Aus diesem Grund sollte gerade im Hinblick auf C-Güter die Katalogisierung möglicher Lieferanten nicht zu umfangreich ausfallen. Gegebenenfalls kann diese sogar vollständig unterbleiben, wenn solche Lieferanten ohne größeren Aufwand über ein entsprechendes Internetportal zu recherchieren sind und die erforderliche Qualität des zu liefernden Gutes aufgrund seiner Eigenart von jedem Lieferanten gewährleistet werden kann.⁷ Große Kosteneinsparpotenziale sind bei einem Wechsel zu einem günstigeren Lieferanten aufgrund der geringen Werthaltigkeit dieser Güterkategorie nur in geringem Maße zu erwarten. Lediglich für den Fall, dass durch einen unzuverlässigen C-Güter-Lieferanten Produktionsausfälle drohen, sollten zuverlässigere Ersatzlieferanten erfasst werden.⁸

Multi- vs. Single-Sourcing

Ist eine entsprechende Basis potenzieller Lieferanten

vorhanden, ist zum einen zu prüfen, ob ein bestimmter *Lieferant* überhaupt *in Frage kommt*. Zum anderen ist zu analysieren, welcher Lieferant *am besten geeignet* ist. Wird nur ein Anbieter als Lieferant ausgewählt, spricht man von Single-Sourcing. Kann der ansonsten beste Lieferant nicht die benötigte Menge liefern, so ist entsprechend der zweitbeste mit in die Planungen einzubeziehen. Ebenso sind Überlegungen darüber anzustellen, ob ein Multi-Sourcing, das heißt der Bezug eines Gutes von verschiedenen Lieferanten, im Hinblick auf eine mögliche Abhängigkeit von den Fähigkeiten und dem guten Willen nur eines Lieferanten angebracht ist.



Bild: qimono / Pixabay

Vorgehensweise bei einer Profilanalyse

Anhand eines *Mindestanforderungsprofils* kann bereits eine erste Selektion ungeeigneter Kandidaten stattfinden. Dazu werden in einer *Profilanalyse* zuerst alle für die Beschaffungsentscheidung relevanten Merkmale aufgelistet, um anschließend festzulegen, in wieweit ein in Frage kommender Lieferant diese Merkmale erfüllen muss. Die *Ausprägung des Merkmals* kann dabei beispielsweise von *eins* (Merkmalerfüllung *sehr schlecht*) bis *sieben* (Merkmalerfüllung *sehr gut*) unterteilt werden. Die Mindestanforderungen an die Zulieferer werden, *je nach Beschaffungsgut*, unterschiedlich angesetzt. Während beispielsweise bei Just-in-Time-Lieferungen das Merkmal „Lieferzuverlässigkeit“ sehr hoch angesiedelt sein muss, ist es bei Gütern, die aufgrund ihres geringen Wertanteils ohnehin mit einem hohen Sicherheitsbestand auf Lager liegen, eher unwichtig, wenn es zu einem mehrtägigen Lieferverzug kommt.

⁷

Denkbar wären als solche Güterkategorien z. B. Verpackungsmaterial oder Schrauben

4.2 Fall: Lieferantenanalyse für die Morgengenuss GmbH

„Wir müssen also entweder den kostenintensiven Sicherheitsbestand an Pumpensystemen beibehalten oder nach einem Lieferanten Ausschau halten, der uns eine schnelle Lieferung dieser Systeme garantieren kann, Konrad?“ – „Und das auch noch in ausreichender Menge, Jenny.“ – „Wer liefert uns im Moment eigentlich die Pumpensysteme, Frau Kauf?“ – „Das ist die Hyder AG, ein äußerst zuverlässiger Lieferant, mit dem wir schon seit Jahren zusammenarbeiten. Allerdings sind die Lieferfristen relativ lang. Wenn es wirklich darum geht, eine schnelle Abrufbarkeit zu gewährleisten, müssen wir uns wohl nach einem anderen Lieferanten umsehen.“ – „Was die Frage aufwirft, mit welchem Instrument wir einen besseren

Ausgangslage für die Anwendung einer Profilanalyse bzw. eines Lieferantenscorings



Bild: Engin_Akyurt / Pixabay

Lieferanten herausfinden können“, schaltete sich der ebenfalls anwesende Robert Baumeister in das Gespräch ein. „Vorher sollten wir allerdings herausfinden, welche Lieferanten solcher Pumpensysteme überhaupt existieren. Da können Sie uns doch bestimmt weiterhelfen, Frau Kauf.“ – „Das stimmt, Frau Fair. In Erwartung dieser Frage habe ich schon einmal eine Liste der mir bekannten Lieferanten vorbereitet.“

Lieferant	15-bar-Pumpe			18-bar-Pumpe		
	max. Liefermenge	max. Lieferzeit (ZE)	Preis (brutto)	max. Liefermenge	max. Lieferzeit (ZE)	Preis (brutto)
Ajax Gulli N.V.	25.000	3	55,00 €	8.000	3	117,50 €
Hyder AG	19.000	8	52,41 €	13.000	5	65,00 €
Pollmann GmbH	20.000	1	53,75 €	15.000	2	66,25 €
Waterbeheer B.V.	22.000	3	51,25 €	20.000	2	75,00 €

ZE = Zeiteinheit
 N. V. = Naamloze Vennootschap (niederl.), entspricht der deutschen AG
 B. V. = Besloten Vennootschap (niederl.), entspricht der deutschen GmbH

Abb. 17: Potenzielle Lieferanten der Morgengenuss GmbH